АКАДЕМИЯ МВД СССР

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНАМИ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

Методические рекомендации
по курсу «Психология и педагогика управления
органами внутренних дел»

Москва · 1988

АКАДЕМИЯ МВД СССР

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНАМИ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

Методические рекомендации
по курсу "Психология и педагогика управления
органами внутренних дел"

Москва • 1988

Одобрено на заседании кафедры психологии и педагогики управленческой деятельности Академии МВД СССР. Протокол № 13 от 10.02.88.

Методические рекомендации ориентируют на повышение эффективности организационных отношений в управлении органами внутренних дел.

Предназначены для слушателей Академии МВД СССР. Могут быть полезны практическим работникам органов внутренних дел.

Рекомендации подготовлены кандидатом психологических наук, доцентом А.И. Папкиным.

С О Д Е Р Ж А Н И Е

ВВЕДЕНИЕ

В условиях перестройки деятельности органов внутренних дел большое значение приобретают поиск и внедрение новых методов работы руководителя с опорой на возможности служебного коллектива и каждого сотрудника. Активизация человеческого фактора в управлении предполагает использование руководителем научно-практических рекомендаций по совершенствованию организации работы сотрудника на должности, повышению эффективности организационных контактов и служебного взаимодействия.

Все предлагаемые методические документы взаимосвязаны и дополняют друг друга. Однако это не означает, что каждый из них не может быть использован практическими работниками отдельно.

В "Методических рекомендациях руководителю по совершенствованию организационных отношений и реализации принципа демократического централизма в управлении органом внутренних дел" даются советы по повышению эффективности организации работы личного состава и взаимодействия работников в процессе совместной деятельности. Особое внимание обращается на применение руководителем принципа демократического централизма, развитие коллегиальности и демократизма в управлении, опору на самоорганизацию и инициативу сотрудников.

Совершенствование подготовки и использования различного рода должностных инструкций возможно на основе "Рекомендаций по составлению должностных инструкций или разработке функциональных обязанностей работников органов внутренних дел". В них предложен методический прием активизации личной работы сотрудника над разработкой инструкций и функциональных обязанностей, повышения деловой направленности такого рода документов.

В органах внутренних дел практикуются (хотя не так часто как хотелось бы) собеседования руководителей с под-

чиненными. Наблюдения показывают, что часто такие собеседования носят спонтанный характер, отсутствует серьезная подготовка к ним и руководителя, и сотрудника. В силу этого влияние собеседования на последующие действия работника и организацию им своего труда невелико. В "Методике совершенствования организации работы подчиненного на должности" предлагается процедура особым образом организованного контакта руководителя, сотрудника и консультанта, направленная на детальный анализ деятельности подчиненного и оказание ему действенной помощи в организации эффективного выполнения должностных обязанностей.

Самоконтроль и самооценка работником эффективности своего труда и достигаемых результатов являются важнейшими предпосылками совершенствования самоорганизации и самоуправления. В связи с этим предлагается использовать в работе "Памятку сотруднику органа внутренних дел по самоанализу должностной позиции и эффективности служебных контактов с коллегами по совместной работе".

Совершенствованию работы руководителя со служебным коллективом и организации взаимодействия между службами и подразделениями органа внутренних дел посвящены "Методические рекомендации руководителю по формированию групповой позиции и преодолению функционального эгоцентризма в деятельности служб и подразделений органа внутренних дел".

Разработанные методические документы основаны на результатах научных исследований, проведенных автором в ряде органов внутренних дел, и использовании элементов опыта работы передовых руководителей.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЮ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЙ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПА ДЕМОКРАТИЧЕСКОГО ЦЕНТРАЛИЗМА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНОМ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

I. Повышение эффективности оперативно-служебной деятельности и управления органом внутренних дел существенно зависит от состояния организационных отношений, учета их психологических аспектов, четкости и стабильности взаимодействия и взаимосвязи всех должностных лиц и структурных подразделений, служб. Организационные отношения - это относительно константные взаимозависимости и взаимосвязи руководителей, сотрудников и коллективов структурных подразделений органа внутренних дел, в которых реализуются обязанности, права и ответственность, отражающие психологические особенности профессионально-должностных позиций работников. Связь организационных отношений с психологическими факторами выражается в том, насколько каждый сотрудник знает и понимает свои права, обязанности, ответственность, как к ним относится, правильно ли их реализует. Организационные отношения складываются в процессе выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей и их взаимодействия друг с другом.

Повышение уровня развития организационных отношений с учетом психологических аспектов позволяет улучшить организованность и четкость в работе органа внутренних дел, преодолеть недостатки во взаимодействии должностных лиц и структурных подразделений. Для этого руководителю необходимо:

- учитывать научно обоснованные и практически целесообразные принципы построения организационных отношений;
- способствовать четкому усвоению, знанию и добросовестному исполнению каждым сотрудником своих функциональ-

ных обязанностей в процессе оперативно-служебного взаимодействия, добиваться, чтобы каждый на своем месте работал добросовестно и с полной отдачей;

- улучшать систему организационных отношений, совершенствовать взаимодействие сотрудников, повышать уровень самоорганизации в работе личного состава;

- преодолевать отрицательные факторы, влияющие на деформацию должностных позиций и эффективность служебного взаимодействия.

2. Для совершенствования своей работы руководитель должен знать следующие принципы построения организационных отношений:

а) демократического централизма, отражающего в себе свойственное для социалистического общества органическое сочетание самого широкого демократизма, самоорганизации, самоуправления с централизмом, плановым управлением, единоначалием. Перестройка управления органами внутренних дел требует по-новому осмыслить возможности реализации данного принципа в современных условиях. В соответствии с решениями июньского (1987 г.) Пленума ЦК КПСС необходим "переход от чрезмерно централизованной командной системы управления к демократической, развитие самоуправления, создание механизма активизации потенциала человеческой личности, четкое разграничение функций и коренное изменение стиля и методов деятельности"[1];

б) единства целей, предполагающего согласование служебных целей, достижение взаимопонимания и целенаправленности во взаимодействии должностных лиц;

в) полноты ответственности рядовых работников и руководителей за выполнение определенных им функциональных обязанностей;

г) согласования прав и ответственности: конкретный работник несет ответственность только при наличии у него соответствующих прав для выполнения поставленных оперативно-служебных задач;

1/ Материалы Пленума ЦК КПСС, 25-26 июня 1987 г. - М., 1987, с. 47.

д) разделения труда в соответствии с функциональными обязанностями и служебными целями, поставленными перед конкретными работниками и коллективами структурных подразделений;

е) иерархии в руководстве и подчинении (принципа одного начальника), отражающей необходимость для подчиненного иметь одного непосредственного руководителя, дающего ему указания и осуществляющего контроль за выполнением им служебных задач;

ж) делегирования полномочий, означающего, что работа, которая может быть выполнена на нижележащем уровне управления, должна быть делегирована руководителем соответствующим работникам и подразделениям;

з) опоры на передовые формы управления и использования научных достижений в формировании организационных отношений.

Реализация этих принципов в деятельности создает благоприятные предпосылки для совершенствования и налаживания системы организационных отношений, позволяет устранить недостатки и барьеры во взаимодействии сотрудников органа внутренних дел и его структурных подразделений, повысить эффективность совместного решения работниками оперативно-служебных задач.

3. Руководитель должен стремиться к обеспечению четкого знания и понимания каждым подчиненным своих функциональных обязанностей: каково их содержание; с кем он вместе решает оперативно-служебные задачи; кому передает служебную информацию и от кого получает; кому непосредственно подчинен и кто подчиняется ему; кому оказывает содействие и помощь в работе; кого подменяет в случае отсутствия и кто подменяет его и т.п. Поверхностные, неполные, неглубокие знания основных обязанностей, их забывание может вести к инерции в работе, верхоглядству, показухе, очковтирательству, дублированию задач, отсутствию взаимопомощи и поддержки среди сотрудников.

Надо решительно бороться и с сужением сотрудниками объема своих прямых функциональных обязанностей, с пониманием их как узкофункциональных, не связанных с деятельнос-

тью других сотрудников и структурных подразделений органа внутренних дел, преодолевать элементы зазнайства, функционального эгоцентризма, пренебрежительного отношения к работе других служб.

Нормой поведения каждого работника органов внутренних дел должно стать честное, безупречное, добросовестное, творческое отношение к делу.

4. Для повышения эффективности организации оперативно-служебной деятельности личного состава руководитель должен:

- не только ясно и полно определить функции сотрудника, но и предоставить ему достаточную степень свободы в профессиональных действиях, что позволяет реализовать потребность в самоутверждении и самовыражении, проявить инициативу и творчество;

- показывать значимость выполняемых обязанностей, их место в структуре общей деятельности коллектива сотрудников органа внутренних дел;

- четко определить критерии оценки деятельности и возможные последствия в виде стимулов за успехи и санкций за нерадивое выполнение предусмотренных обязанностей;

- заботиться о создании обеспеченности (экономической, правовой, организационной, технической, психологической и т.п.) деятельности по должности, что ведет к благоприятным последствиям, в частности повышению личностной удовлетворенности организацией труда;

- устранять факты необоснованного отвлечения сотрудников от исполнения основных обязанностей для выполнения других поручений и заданий;

- устанавливать относительно равномерную загруженность подчиненных и следить за экономным распределением ими рабочего времени.

5. Система управления сильна, если инициатива поддержания организационного порядка исходит не только от руководителя, но и от сотрудников. В процессе самоорганизации обеспечивается непрерывный и повсеместный контроль, используются все резервы повышения эффективности совместного труда. При активном проявлении самоорганизующих возможностей работников наблюдаются товарищеская взаимная требователь-

ность, взаимный контроль, взаимная помощь, взаимная поддержка. Механизм самоорганизации проявляет свою реальную силу при условии формирования у работников активной профессионально-должностной позиции, включения их в участие в управлении коллективом, создания самодеятельных общественных формирований коллектива и повышения их роли в борьбе за высокую эффективность решения задач, стоящих перед органами внутренних дел.

Для реализации задач в этом направлении необходимо:

- сформировать у руководителей всех уровней и рангов устойчивую установку на активное использование всех самоорганизующих возможностей подчиненных, их самостоятельности и инициативы;

- формировать активную позицию у всех сотрудников и соответствующую профессиональную подготовленность для ее реализации;

- обеспечивать высокое психологическое развитие органа внутренних дел как коллектива и повышение его возможностей к самоорганизации;

- создать комплекс самодеятельных общественных формирований коллектива и обеспечивать благоприятные социально-психологические условия для эффективного участия их в повышении организованности и достижении высоких показателей совместной деятельности работников.

6. Большое значение для совершенствования управления и организации оперативно-служебной деятельности имеет учет руководителем психологических закономерностей формирования отношений руководства и подчинения.

Во-первых, отношения руководителя и подчиненных строятся на правильном учете основополагающего для социалистического управления принципа демократического централизма. Необходимо проводить линию на развитие его обоих начал. Как отмечал М.С. Горбачев, "это относится прежде всего к расширению и углублению социалистической демократии: чем больше, полнее и глубже участие масс в управлении, тем надежнее наши завоевания, тем динамичнее наше развитие.

Что касается централизма, то мы также за его развитие, под которым понимаем повышение научной ответственности и

эффективности централизованного руководства. Это отнюдь не равнозначно, а, наоборот, противоположно мелочной опеке, стремлению регламентировать все и вся из центра. Квалифицированное руководство не только не ограничивает, а, напротив, раскрывает простор для инициативы людей, трудовых коллективов, местных органов"[1].

Правильная реализация руководителем принципа демократического централизма в системе организационных отношений предполагает:

- закрепление за собой функций определения основных целей деятельности органа внутренних дел и принятия важнейших управленческих решений с одновременной передачей полномочий по выполнению оперативных задач на нижестоящие уровни управления, подчиненным руководителям, рядовым сотрудникам;

- повышение приоритета общих главных целей деятельности органа внутренних дел перед частными задачами сотрудников и структурных подразделений;

- формирование гибкости и мобильности отношений с подчиненными с учетом изменений внешних и внутренних условий деятельности органа внутренних дел.

На ХХУП съезде КПСС поставлена задача по повышению действенности централизованного руководства, усилению роли центра в реализации основных целей экономической стратегии партии с одновременным преодолением практики вмешательства центра в оперативную деятельность нижестоящих звеньев[2]. В связи с этим руководитель не должен чрезмерно вмешиваться в вопросы, входящие в компетенцию подчиненных, брать на себя решение их задач, лишать их права выбора целесообразных приемов и способов действий, подменять их, излишне опекать и т.п. Вместе с тем нельзя допускать снижение уровня управленческого влияния на подчиненных, ослабление контроля и отчетности, что может вести к появлению местнических тенденций, разобщенности в деятельности и формированию функционального эгоцентризма среди подчиненных.

I/ Г о р б а ч е в М.С. Живое творчество народа. - М., 1985, с. I6-I7.
2/ Материалы ХХУП съезда КПСС. - М., 1985, с. 33.

Во-вторых, реальное проявление демократического централизма находит свое отражение в соотношении единоначалия и коллегиальности при взаимодействии руководителя с подчиненными. Нарушение благоприятного состношения единоначалия и коллегиальности может выражаться в формах:

а) администрирования или не вызванного обстоятельствами чрезмерно жесткого распорядительства, командования;

б) увлечения заседаниями, совещаниями, обсуждениями, дискуссиями, т.е. проявления заседательской суеты;

в) ухода от персональной ответственности под прикрытием коллегиальности;

г) развития мнимой коллегиальности (псевдоколлегиальности) - только для вышестоящих руководителей и контролирующих инстанций;

д) сверхрегламентации работы подчиненных через систему руководящих предписаний, поручений, указаний, что ведет к потере творчества и инициативы подчиненных;

е) частичной коллегиальности по второстепенным, частным вопросам деятельности и ее полного отсутствия по жизненно важным проблемам работы коллектива органа внутренних дел.

Руководитель должен учитывать отрицательные психологические последствия нарушения оптимального сочетания единоначалия и коллегиальности. Увлечение единоначалием, опора только на властные полномочия зачастую приводят к негативным явлениям:

- возникновению стены отчуждения между руководителем и подчиненными, отсутствию искренней поддержки руководителя всем коллективом;

- появлению у подчиненных целей, расходящихся с целями руководителя, формированию скрытности, неискренности;

- становлению культа руководителя, развитию у него при этом существенных недостатков, не сдерживаемых коллективом и общественными организациями, допущению им ошибок, которые понимаются исполнителями, но не побуждают их прилагать усилия по их исправлению и преодолению;

- сужению воспитывающих возможностей коллектива;

- возможному развитию угодничества, подхалимажа, протекционизма, разобщению коллектива на "любимчиков" и "всех

остальных", расстановке кадров не по деловым качествам, а по степени личной "верности" руководителю;

- появлению фактов злоупотребления руководителя властью и подражания ему подчиненных руководителей.

Недостаточное внимание руководителя к организации управления, отсутствие стремления к благоприятному соотношению единоначалия и коллегиальности, излишнее делегирование полномочий, проявление либерализма тогда, когда надо применить власть, также могут привести к отрицательным психологическим последствиям:

- большим потерям рабочего времени на совещания, заседания, согласования и т.п.;

- снижению персональной ответственности руководителей за состояние дел;

- прикрытию некоторыми руководителями личных недостатков в работе путем обращения к излишней коллегиальности;

- возможности раскола коллектива на группы;

- превращению коллегиальности в "говорильню", забвению интересов дела во имя "поиска" справедливости на уровне рассуждений и разговоров.

В целях развития коллегиальности и демократизма в отношениях с подчиненными руководителю целесообразно:

- привлекать подчиненных к участию в управлении, предоставлять им больше свободы для самостоятельных действий, опираться на возможности служебного коллектива;

- повышать заинтересованность в труде и поощрять инициативу сотрудников;

- обеспечивать постоянный обмен информацией с подчиненными, в том числе по поводу оценки их труда, критики имеющихся недостатков;

- показывать подчиненному перспективы в труде, возможности стимулирования добросовестного и инициативного труда;

- исключать фаворитизм в отношениях с подчиненными, преодолевать угодничество, подхалимаж, стремление подчиненных к установлению неслужебных отношений;

- опираться на самоорганизацию в работе подчиненных, оказывать им профессиональное доверие;

- применять тактичные и не унижающие личного достоинства подчиненного методы общения и управленческого воздействия.

7. Одной из важных задач руководителя в совершенствовании организационных отношений является достижение единства, сработанности и сотрудничества работников и функциональных групп сотрудников. Необходимо добиваться взаимного стремления и согласованной работы, взаимной доброжелательности, поддержки, товарищеской взаимопомощи и взаимопонимания.

В этой работе следует учитывать различные служебные ситуации взаимодействия сотрудников:

- для работников, находящихся на одном уровне управления, следует четко определить, когда, как, кто, с кем, с какой целью должен вступать во взаимоотношения и каков должен быть конечный результат служебных контактов;

- с целью активизации элементов самоорганизации руководителю достаточно только наметить основные параметры отношений, а их детализацию по времени, задачам, объему совместной работы доверять подчиненным;

- в определенных ситуациях необходимость согласования и сотрудничества действий возникает по желанию работников. Обычно это связано с просьбами о консультировании, с обращениями за помощью и поддержкой. Руководителю важно увидеть здесь ростки нового, инициативного, передового во взаимоотношениях, поддержать организационное "притяжение", строящееся на деловой, принципиальной основе, и решительно пресекать неделовые отношения отдельных сотрудников.

В отношениях между сотрудниками и отдельными подразделениями может возникать функциональный эгоцентризм, выражающийся в завышенной оценке отдельным работником, группой своей роли в системе организационных отношений и в неоправданном принижении значительности, трудности и необходимости задач, решаемых другими сотрудниками, подразделениями. Функциональный эгоцентризм ведет к местничеству и узковедомственному подходу.

Психологически обоснованными мерами по профилактике и преодолению функционального эгоцентризма среди подчиненных могут служить:

- постоянное изучение и диагностика социально-психологических явлений в коллективах и группах сотрудников;

- правильная расстановка кадров с учетом их психологической совместимости и склонности к той или иной деятельности;

- взаимное информирование о деятельности служб, отдельных работников, проведение отчетов о выполнении должностных обязанностей, обсуждение результатов работы тех или иных подразделений в присутствии всего личного состава органа внутренних дел;

- развитие сотрудничества служб органа внутренних дел при помощи вовлечения их в совместную деятельность, введение единых, комплексных оценок такой деятельности;

- создание правильного коллективного мнения о деятельности различных служб и конкретных работников;

- формирование у сотрудников чувства коллективизма, взаимной ответственности, коммунистического отношения к труду и дисциплинированности.

8. В оценке уровня развития организационных отношений в органе внутренних дел руководитель должен сохранять критичность, чаще и правдивее отвечать перед самим собой на вопросы:

- правильно ли проведено внутри коллектива органа внутренних дел распределение (перераспределение) обязанностей, прав и ответственности между подразделениями (службами) и отдельными работниками;

- достаточно ли четко и ясно определены функциональные обязанности членов коллектива и не возникает ли конфликтов по этому поводу;

- в достаточной ли мере делегированы полномочия подчиненным и обеспечена свобода их профессиональных действий;

- не происходит ли ущемление самостоятельности подчиненных и не подменяет ли он подчиненных при реализации функций управления;

- существуют ли необходимые для эффективной совместной работы принципиальные деловые взаимоотношения служб, подразделений, их руководителей и отдельных сотрудников.

Ответив на эти и другие подобные вопросы, отражающие суть изложенного выше, руководитель должен правильно определить, что нужно усовершенствовать в организационных отношениях.

Их совершенствование следует строить в направлении:

- улучшения условий осуществления правильного соотношения единоначалия, единства распоряжения и приказа с самоорганизацией, самоуправлением подчиненных, развитием демократических основ в управлении органом внутренних дел;
- ограничения полномочий начальника областью важнейших функций и передачи других - подчиненным;
- умелого делегирования полномочий;
- оптимизации диапазона управления и контроля за числом непосредственных подчиненных у руководителя;
- специализации работников в системе организационных отношений (по функциям, правам и ответственности);
- улучшению усвоения организационно-нормативных документов и должностных инструкций (функциональных обязанностей);
- упрощения и максимального сокращения организационных процедур в процессе служебного взаимодействия;
- упорядочения соотношения централизации и децентрализации, единоначалия и коллегиальности в отношениях "руководитель - подчиненный";
- устранения отклонений от оптимального состояния организационных отношений (бюрократизма, заорганизованности, функционального эгоцентризма и т.п.).

9. Совершенствование организационных отношений, повышение эффективности деятельности на каждой должности требует постоянного внимания руководителя к факторам, тормозящим работу, их профилактике и преодолению.

Настойчивая борьба с бюрократизмом является одной из важнейших задач руководителя органа внутренних дел. В.И.Ленин подчеркивал: "Можно прогнать царя, - прогнать помещиков, - прогнать капиталистов. Мы это сделали. Но нельзя "прогнать" бюрократизм... Можно лишь медленным, упорным трудом его уменьшать.

...Его можно лишь лечить. Хирургия в этом случае абсурд, невозможность; только медленное лечение - все остальное шарлатанство или наивность"[1].

Сущность бюрократизма заключается в чрезмерном внимании к поддержанию порядка в канцелярии, в документах, к соблюдению формы (часто в ущерб содержанию работы), а также в стремлении создать видимость честной, добросовестной (при соблюдении всех формальных, документальных правил и операций) работы. Центральный мотив бюрократически ориентированного работника - уберечь себя от возможных служебных неприятностей, порицаний за невыполнение своих обязанностей. Его должностная позиция характеризуется установками:

- на формальную организованность, т.е. ориентацию работника на выполнение регламентированных процедур, правил, норм без учета реальных обстоятельств, условий. Подобная мотивация ведет к утрате долговременных и деловых целей в работе, инициативы и творчества. Она порождает стремление к работе "от и до", выполнению обязанностей строго по написанному, без учета действительной обстановки;

- на работу "с оглядкой наверх", заключающуюся в сверхмотивированном отношении к указаниям и оценкам вышестоящих руководителей ("Что они скажут?", "Что подумают?", "Начальству виднее!" и др.);

- на псевдоинициативу - неделовую, формальную, ущербную в зародыше ("организовать почин, передовой опыт", "организовать инициативу", "разработать новый опыт" и т.п.);

- на самостоятельную ценность деловой бумаги как таковой, независимо от ее содержания и продуктивности. Главное для такого работника - написать бумагу вовремя, отослать, получить, зарегистрировать, согласовать, завизировать и т.п.

Руководителю следует проводить постоянную работу по диагностике, профилактике и преодолению подобных отрицательных установок работников, формировать у них активную профессионально-должностную позицию. При этом не следует

1/ Ленин В.И. М.Ф. Соколову. 16 мая 1921 г. - Полн. собр. соч. Т. 52. С. 193-194.

забывать, что бюрократизм - следствие не только причин психологического свойства, но и объективных, организационно-правовых причин: отсутствие дифференциации обязанностей, прав и ответственности, недостаточно четко сформулированные критерии оценки деятельности и др.

Явление заорганизованности возникает в результате злоупотребления руководителем формальной организацией, как следствие внешне целесообразного желания упорядочить систему управления и четко определить каждому подчиненному его место и круг обязанностей. Появляется множество организационных документов, расписывающих каждый шаг на каждый случай деятельности, разрабатываются чрезмерно детальные должностные инструкции, постановления, руководства и т.п. Психологически негативное последствие такой практики заключается в том, что она сужает поле свободных, инициативных действий подчиненных, их возможность проявить творчество, способствует формированию пассивности и несамостоятельности, единственного желания "действовать по инструкции", если это даже приносит вред делу.

Другое отрицательное психологическое последствие заключается в том, что наличие множества организующих документов создает предпосылки к плохому усвоению работником своих должностных обязанностей. Документы утрачивают роль надежной ориентирующей основы поведения. По мере накопления инструкций возрастает и вероятность возникновения между ними противоречий, которыми могут воспользоваться нерадивые или допустившие какой-то промах работники. Инструкции имеют способность быстро стареть, становиться тормозом в осуществлении эффективного управления. Вот почему наличие множества организующих документов и инструкций создает излишнюю напряженность при усвоении и выполнении должностных обязанностей, а также порождает недостатки в воспитании личного состава, его мобилизации, отношении к работе.

Заорганизованность проявляет себя также в установлении множества управленческих процедур при прохождении документов, подготовке управленческих решений, контроле и т.п. Сами по себе управленческие процедуры позволяют в случае их оптимальности экономить время, энергию и усилия

должностных лиц. Поэтому следует сводить процедуры к минимуму – в точном соответствии с организационно-предписывающими документами и нормативными актами. Наблюдения показывают, что некоторые руководители органов внутренних дел создают дополнительные неформальные управленческие процедуры, направленные на различные согласования, запрос дополнительных сведений с мест, подготовку дополнительных документов и справок для разработки основного документа и т.п. Это может приводить к излишней напряженности в организационных отношениях, потере времени и сил на дополнительные действия работников, к обострению противоречий между уровнями управления, руководителем и подчиненными.

Управление предполагает постоянное критическое отношение руководителей и сотрудников к оценке выполняемых функциональных обязанностей и достигаемых результатов. Важно развивать умение самоконтроля своей деятельности. Наблюдения показывают, что к числу довольно распространенных организационных недостатков в деятельности работников можно отнести: перенос работы на завтра; выполнение работы наполовину; стремление сделать все сразу; неумение отграничить свои функции от функций других сотрудников; попытка уйти от решения наиболее сложных вопросов; отсутствие системы и порядка в организации личной работы и т.д.

Критичность к самому себе, адекватная реальная оценка качества выполнения служебных функций позволяют более эффективно осуществлять самоорганизацию и самоуправление на каждом рабочем месте.

Состояние организационных отношений зависит также от объективной оценки коллег, критичного отношения к их недостаткам. Вместе с тем известно, что процесс оценки другого человека чрезвычайно сложен. Поэтому руководителям и рядовым сотрудникам в процессе оценки других должностных лиц следует помнить о распространенных ошибках, как-то:

– "эффект нимба" – любое допущенное искажение в оценке работы сотрудника может быть "увековечено" (так, сотрудник, которого когда-то охарактеризовали как отличного работника, в последующем может все силы тратить на то, чтобы добиваться сохранения подобной оценки, а не на то, чтобы

достичь высокого результата в работе. Наоборот, работник, однажды отрицательно оцененный за свой проступок, никак не может отличиться в работе, хотя прикладывает немало усилий);

- "эхо" - неправомерное обобщение отдельных черт сотрудника, приписывание ему качеств, которыми он не обладает;

- "эффект проекции" - приписывание оцениваемому сотруднику мыслей и чувств оценивающего;

- "атрибуция" - стремление должностного лица приписывать оцениваемому сотруднику черты, которые подмечены у другого человека, внешне напоминающего этого сотрудника;

- "вера в первый взгляд" - оценка сотрудника по первому впечатлению о нем.

Отрицательное влияние на организационные отношения и эффективность деятельности оказывает иногда наблюдаемое конформистское поведение работников, отсутствие у них принципиальности в оценке своих действий и поступков других лиц. Конформизм - явление, которое характеризует внешнее согласие индивида с другими лицами при наличии внутренней противоположной оценки. При этом его действия, по существу, означают приспособление к требованиям других лиц, некритическое отношение к их мнению и порой беспринципность. Противоположной позицией сотрудника является коллективизм, проявление коллективистских мотивов, совпадающих по основным параметрам со своими собственными, и отстаивание интересов коллектива в конфликтных ситуациях. Принципиальность, нравственная устойчивость, умение отстаивать свою точку зрения являются важными показателями личностной перестройки сотрудника, уровня развития его профессионально-должностной позиции.

ЛИТЕРАТУРА

Материалы XXVII съезда КПСС. - М., 1986.

Материалы Пленума ЦК КПСС, 25-26 июня 1987 г. - М., 1987.

Столяренко А.М. Психологические и педагогические проблемы управления в МВД, УВД. - М., 1982.

Х а к и м о в Р.С. Сущность и социальная роль управленческих отношений. – Казань, 1985.

Управление экономикой: Словарь. Основные понятия и категории/ Под ред. Р.А. Белоусова и А.С. Селезнева. – М., 1986.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОСТАВЛЕНИЮ ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ ИЛИ РАЗРАБОТКЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ РАБОТНИКОВ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

1. Успешное выполнение оперативно-служебных задач, эффективность взаимосвязей и контактов сотрудников друг с другом зависят от качества разработки должностных инструкций (функциональных обязанностей), степени их понимания и усвоения каждым работником органа внутренних дел, что в значительной мере определяет их должностные позиции, установки на эффективное выполнение определенных обязанностей.

В органах внутренних дел сложилась практика разработки письменных функциональных обязанностей, которые после утверждения их руководителем получают статус ведущего для сотрудника документа, определяющего организацию его труда, содержание и объем работы. К сожалению, простое перечисление должностных обязанностей обладает недостаточной побуждающей силой, мало соотносится с другими факторами работы (полномочиями, ответственностью, квалификационными требованиями, ориентацией служебного взаимодействия и т.п.), поэтому снижается организующая эффективность подготовленных письменных обязанностей.

Целесообразно в условиях перестройки деятельности органов внутренних дел ориентироваться на разработку должностных инструкций руководителей и специалистов, а также их конкретизацию в динамичных функциональных обязанностях (утверждаемых, например, на один год работы), тесно "привязанных" к конкретному обслуживаемому участку работы, объекту и состоянию оперативной обстановки. По мере разработки отдельных должностных инструкций можно подготовить (по аналогии с работой, проведенной Госкомтрудом СССР[1/])

1/ См.: Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. Вып. I: Общеотраслевые

квалификационный справочник руководителей и специалистов органов внутренних дел.

2. При составлении должностных инструкций следует обращать внимание на то, чтобы:

- перечень функций, основных задач в них был полным, охватывал все содержание деятельности работника;

- объем прав по должности был сбалансирован с объемом обязанностей, что формирует у сотрудника уверенность в своих силах, дает ему реальные средства для достижения поставленных служебных задач;

- формулировались квалификационные требования к знаниям и умениям сотрудника, занимающего данную должность;

- были указаны направления организационных связей с другими работниками и руководителями, четкий круг подчиненности, взаимозаменяемости, источники поступления служебной информации;

- был четко определен объем ответственности за невыполнение или некачественное выполнение обязанностей, а также возможные стимулы к добросовестному труду, что способствует усилению мобилизующей функции инструкций;

- их объем был минимален, но вместе с тем отражал основное содержание профессиональной деятельности, одновременно ориентируя на проявление инициативы и самоорганизации в работе;

- обеспечивалась личная активность работников в разработке, конкретизации своих функциональных обязанностей, их "привязке" к соответствующему участку работы;

- в соответствии с требованиями МВД СССР в системе профессиональной подготовки периодически проводились занятия по разъяснению основных положений должностных инструкций и функциональных обязанностей, принимались зачеты по их знанию у всех работников органов внутренних дел.

Разработке должностных инструкций должно предшествовать описание основных требований к деятельности по данной должности (профессиограмма) и к личности сотрудника, выпол-

---

квалификационные характеристики должностей руководителей, специалистов и служащих. - М., 1987.

няющего предусмотренные профессиональные функции (психограмма). Подобные описания должны строиться на анализе деятельности сотрудников, требований, предъявляемых партией и правительством к деятельности работников правоохранительных органов на данном этапе, а также необходимости качественного улучшения работы на каждой должности в условиях перестройки и ускорения научно-технического прогресса.

3. В содержании должностных инструкций целесообразно отражать следующие положения[1/]:

а) место данной должности в структуре управления органом внутренних дел (подразделение, в которое входит данная должность);

б) основные цели функционирования лица, занимающего данную должность; их место в системе общих целей органа внутренних дел;

в) квалификационные требования к лицу, занимающему данную должность, в том числе:

- необходимый уровень общего и специального образования;

- знания и умения лиц, занимающих данную должность;

- нормативные документы, которыми они должны руководствоваться;

г) подчиненность лица, занимающего данную должность, в частности:

- кем назначается и увольняется;

- кому подчиняется;

- кому подчиняется в отсутствие непосредственного начальника;

- каким формам управляющих воздействий, исходящих от каких лиц и в каких сферах служебной деятельности должно подчиняться;

д) обязанности лица, занимающего данную должность, включая:

- формы и содержание повторяющихся служебных действий;

I/ При разработке структуры инструкций использованы положения, высказанные Т.В. Новиковой (Социологические исследования. 1978. № 4).

- средства, необходимые для выполнения повторяющихся служебных действий;

- порядок и сроки осуществления повторяющихся служебных действий;

- место осуществления повторяющихся служебных действий;

е) права лица, занимающего данную должность, в том числе:

- кто ему подчиняется;

- какие формы управляющих воздействий, по каким вопросам и по отношению к кому оно может использовать;

- по каким вопросам служебной деятельности и в каких границах имеет право самостоятельно принимать решения;

ж) ответственность лица, занимающего данную должность:

- сферы и пределы ответственности;

- недостатки в работе, за которые налагаются взыскания;

- меры взысканий за упущения в работе;

- критерии оценки работы;

- показатели, за которые следует поощрение;

- моральные и материальные формы поощрения;

з) ориентация должностных связей и взаимодействия, в том числе:

- направление повторяющихся служебных контактов (представители других должностей, с которыми необходимо вступать во взаимодействие при осуществлении служебных функций);

- содержание (вопросы) взаимодействия;

- способы и формы взаимодействия;

- периодичность взаимодействия;

- кто замещает лицо, занимающее данную должность, в его отсутствие;

- кому передает служебную информацию лицо, занимающее данную должность, и наоборот;

- критерии оценки совместной работы и эффективности взаимодействия.

Необходимо позаботиться об обеспечении однозначности знания и понимания содержания инструкций, употреблять та-

кие формулировки, которые сводили бы к минимуму разночтения. При составлении должностных инструкций целесообразно использовать терминологию, побуждающую сотрудников к четким служебным действиям: "изучает и анализирует...", "разрабатывает...", "проводит...", "применяет...", "участвует...", "работает совместно..." и т.п. Объем выполняемых работником обязанностей должен быть обоснован лимитом рабочего времени, экономической, технической и методической обеспеченностью специалиста.

4. Исследования показывают, что должностные инструкции (письменные функциональные обязанности) зачастую воспринимаются сотрудниками как документы, навязанные руководством и мало нужные в практической работе. Недостатки их содержания (неконкретность, ориентация на избыточность обязанностей, чрезмерно общий характер, внутренняя противоречивость текста и т.п.) ведут к тому, что к такого рода организующим документам обращаются редко, порой только накануне сдачи по ним зачетов. Поэтому следует преодолеть психологические барьеры такого вида в сознании работника, "приблизить" к нему данные документы, сделать их истинно необходимыми для организации работы и самоконтроля за ней.

С целью повышения действенности подобных организующих документов, использования их в качестве реальной ориентировочной основы деятельности предлагается новая процедура динамичной разработки и применения функциональных обязанностей для организации и самоорганизации деятельности сотрудников органов внутренних дел. Основной смысл ее заключается в следующем.

Должностные инструкции (в настоящее время - утверждаемые начальником письменные функциональные обязанности) обычно включают в себя обобщенные функциональные обязанности. Примерный вариант их разрабатывается в МВД СССР, МВД союзных республик, МВД, УВД крайоблисполкомов и направляется для руководства в нижележащие органы внутренних дел. Эти документы обеспечивают общую ориентацию работников соответствующих служб в объеме своих обязанностей, прав, ответственности, в критериях оценки работы, круге лиц, с которыми следует вступать в контакт, и т.п.

С учетом содержания должностной инструкции разрабатываются конкретные функциональные обязанности, состоящие из двух частей (разделов). Такие функциональные обязанности (что особенно важно в психологическом плане) составляются самим работником на период текущего года, обсуждаются с непосредственным начальником, защищаются на общем собрании коллектива подразделения и утверждаются руководством органа внутренних дел. Здесь не происходит навязывания обязанностей "сверху": они формулируются работником самостоятельно, взвешенно, с учетом складывающейся оперативной обстановки. Это способствует повышению уровня самомобилизации и самоконтроля при их выполнении.

Предоставление работнику возможности самостоятельно сформулировать обязанности и объем принимаемой на себя ответственности (при наличии должностных инструкций, которые он должен знать), определить очередность решения тех или иных служебных задач исходя из их актуальности, обратить внимание на обязанности, которые требуют особой заботы в связи со складывающейся оперативной обстановкой, позволяет:

- активизировать инициативу и ответственность работника, повысить уровень побудительности организующих документов;
- совершенствовать степень самоорганизации и самоконтроля за своей работой;
- на основе анализа складывающейся оперативной обстановки "привязать" к ней выполняемые обязанности;
- согласовать и скоординировать выполнение функциональных обязанностей по кругу лиц (например, на обслуживаемом участке – между участковым инспектором, оперуполномоченным УР, госавтоинспектором, инспектором ИДН и т.д.);
- определить ориентацию контактов с конкретными работниками и должностными лицами для повышения эффективности деятельности;
- повысить уровень личной ответственности за выполнение разработанных должностных обязанностей;
- обеспечить перевод функциональных обязанностей из разряда документа, навязанного "свыше", в деловой, необходимый для ориентации в работе документ;

- обеспечить более предметный и обоснованный уровень планирования конкретных мероприятий на отчетный промежуток времени.

Первый раздел разрабатываемых функциональных обязанностей имеет своей целью "привязку" их к конкретной оперативной обстановке на обслуживаемой территории (микрорайоне, участке, обслуживаемом объекте и т.п.), выдвижение на первый план реализации тех или иных работ, особое внимание к соответствующим направлениям деятельности в связи со складывающейся обстановкой и выполнению актуальных задач, поставленных перед правоохранительными органами.

Второй раздел также составляется в начале года. Он представляет собой, по сути дела, повышенные обязательства по совершенствованию своей работы, выражаемые в дополнительном объеме работы, досрочном выполнении тех или иных задач, внедрении новых,передовых форм работы с опорой на научные данные, что приобретает особое значение в условиях перестройки и научно-технического прогресса. Если рассматривать эти обязанности как социалистические обязательства, которые, как известно, принимаются ежегодно, то в итоге данное обстоятельство будет плодотворно влиять на весь комплекс выполняемых по должности обязанностей. Не возникнет необходимости составлять повышенные обязательства вне связи с основными должностными обязанностями, исчезнет формализм в их разработке и принятии, повысится возможность их контроля и уровень их побуждающего воздействия на работника. При этом особое внимание следует обращать на внедрение работником в свою деятельность прогрессивных приемов, научных результатов, элементов самообразования в целях повышения профессиональной квалификации и т.п.

Защита разработанных сотрудником конкретных обязанностей на предстоящий год, которая должна проводиться на общем собрании коллектива подразделения (службы), должна сопровождаться заслушиванием отчета о выполнении функциональных обязанностей в предыдущем году, дельного анализа недостатков в своей работе, трудностей, самокритики.

Коллектив должен оценить уровень работы и достигнутые результаты, а также утвердить функциональные обязанности

на новый год. Целесообразно на одном собрании коллектива подразделения выносить вопрос об отчете и утверждении обязанностей на новый год не более чем двум работникам.

М Е Т О Д И К А
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ПОДЧИНЕННОГО НА ДОЛЖНОСТИ

Перестройка деятельности органов внутренних дел предполагает внедрение новых форм организации труда подчиненных, проявление у них инициативы и самоорганизации. Исследования и наблюдения свидетельствуют, что, к сожалению, дефицит рабочего времени, часто встречающаяся у руководителя установка на преимущественное решение текущих, повседневных вопросов, кратковременные, спорадические контакты с подчиненными не позволяют создать высокий уровень организационного обеспечения исполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей. Однако с руководителя не снимается забота о повышении организации должностной деятельности подчиненных, эффективности их служебного взаимодействия и выполнения поставленных оперативно-служебных задач. Предлагаемая руководителям органов внутренних дел методика призвана активизировать их работу в этом направлении, побудить к более настойчивому влиянию на перестройку деятельности каждого подчиненного и коллектива в целом. Закономерно, что влияние руководителя повышает свою действенность, если он лично также ориентирован на перестройку и устранение факторов, тормозящих работу.

Основной замысел методики, центральную часть которой составляет организация контакта с подчиненными, заключается не в навязывании руководителем своей точки зрения, принуждая к использованию тех или иных приемов работы, а в тактичном обеспечении подчиненному возможности сосредоточить внимание на своих личностных обязанностях и состоянии организации работы, увидеть свое "Я" в коллективе и оценить его. Руководитель выступает здесь в качестве помощника, ориентирующегося на мнение подчиненного, уточнение

его взглядов и представлений, на обогащение его профессиональной, организационной и психологической информацией, передачу своего опыта в улаживании взаимоотношений. Методика направлена на формирование активной профессионально-должностной позиции, нравственного сознания и на повышение уровня воспитанности подчиненного.

Для внедрения научных рекомендаций данной методики целесообразно привлекать консультантов. Это могут быть научные работники (социологи, психологи, юристы-управленцы) или квалифицированные работники управленческого аппарата вышестоящего звена МВД, УВД. Можно приглашать и наиболее квалифицированных руководящих работников органов внутренних дел, пользующихся профессиональным авторитетом.

Участие в работе руководителя и консультанта оправдано с психологической точки зрения. Ведь проведение беседы втроем чаще дает положительный эффект, так как удается апеллировать к третьему участнику (консультанту), тем самым понижается напряженность в отношениях и преодолеваются неточные стереотипы восприятия между руководителем и подчиненным. Руководитель и консультант должны выяснить позицию сотрудника по вопросам организации его работы, ее эффективности, состояния служебного взаимодействия. Если у подчиненного нет четкой позиции, ее необходимо формировать, если она неверна, стараться исправить.

Руководителю рекомендуется использовать данную методику: при вступлении в должность; после очередной аттестации подчиненного; при выявлении в организации работы сотрудника явных отклонений, недисциплинированности, элементов профессиональной деформации. В условиях перестройки деятельности органов внутренних дел применение данной методики особенно показано в случае регистрации руководителем работы сотрудника по-старому, его опоры на прежние, порой устаревшие, формы и методы деятельности, отсутствия у него мотивов перестройки и соответствующих стимулов. Основное правило, которому должен следовать руководитель, является работа с опорой на самоорганизацию, т.е. настойчивое побуждение подчиненного к самостоятельности, инициативе, повышению профессиональной подготовленности, самообразованию.

Методика включает четыре этапа:

I. Диагностика руководителем уровня организации работы подчиненного.

2. Обсуждение с консультантом состояния работы подчиненного, выработка плана беседы и дальнейших контактов с ним руководителя.

3. Целенаправленный контакт руководителя и консультанта с работником, деловая беседа с ним.

4. Подведение итогов и составление руководителем вместе с консультантом прогноза о дальнейшей работе подчиненного на должности, а также мероприятий по оказанию ему помощи.

I. В качестве приемов диагностики состояния работы подчиненного руководитель может использовать:

- наблюдение за качеством выполнения подчиненным своих функциональных обязанностей, планирования рабочего времени, состояния взаимодействия с другими сотрудниками. Особо следует обратить внимание на поведение сотрудника в значимых для него ситуациях (критика его работы, его выступления на собраниях и совещаниях, тактика решения конфликтных ситуаций и т.п.);

- обобщение независимых характеристик состояния работы подчиненного. В качестве экспертов могут выступать коллеги, другие руководители, представители общественности и т.д.;

- изучение результатов выполнения даваемых подчиненному поручений, а также качества подготовки служебных и процессуальных документов;

- анализ данных об итогах работы за отчетный период, о поощрениях и взысканиях, случаях нарушения законности и дисциплины, а также материалов жалоб и предложений трудящихся;

- анализ организации подчиненным рабочего места, планирования и распределения рабочего времени;

- хронометраж работы подчиненного в течение определенного промежутка времени (день, неделя, месяц и т.п.).

В результате такого изучения руководитель должен уяснить следующие вопросы:

- имеет ли работник должностную инструкцию или функциональные обязанности, каковы качество и обоснованность их разработки, полнота и четкость отражения в них основных направлений служебной деятельности, конкретизируются ли обязанности на обслуживаемом участке, объекте или в связи со складывающейся оперативной обстановкой;

- как работник усвоил функциональные обязанности, когда и кто в последний раз принимал зачет по знанию должностных обязанностей;

- какие функциональные обязанности сотрудник выполняет с удовольствием, а какие без интереса либо избегает выполнять или выполняет под принуждением;

- как оценивается уровень профессиональной подготовленности к работе по должности (какие чаще всего встречаются профессиональные ошибки и чем они вызваны);

- каковы основные трудности в профессиональной деятельности, их причины;

- какое место в подразделении занимает работник по итогам социалистического соревнования;

- каков уровень самоорганизации, инициативы и самостоятельности в работе, какими личностными качествами работника определяются;

- удовлетворен ли сотрудник работой, взаимоотношениями с руководителем и товарищами;

- кто помогает ему в повышении профессионального мастерства, с кем из работников он чаще всего контактирует, с кем находится в конфликте;

- как организовано рабочее место, распределяется рабочее время;

- владеет ли специальной и организационной техникой, обеспечен ли ею;

- какую оценку организованности в работе, реальной загруженности, достигаемых результатов, перспектив в работе дает сам подчиненный?

Чтобы лучше понять подчиненного, руководитель должен мысленно поставить себя на его место, увидеть его положение в коллективе, постараться разобраться в его переживаниях, самочувствии, степени удовлетворенности работой, узнать реальные трудности в деятельности и их причины.

2. Собрав таким образом информацию о работе подчиненного, руководитель с помощью консультанта должен оценить ее и наметить тактику целенаправленного контакта с подчиненным. При этом следует определить трудности в его работе (как объективного, так и субъективного характера), повторяющиеся ошибки и стереотипы в деятельности, степень адекватности оценки работником своих достижений, возможностей и ресурсов. Безусловно, руководителя и консультанта должны интересовать прежде всего должностная позиция сотрудника, ее адекватность или неадекватность предъявляемым требованиям, уровень профессиональных интересов и притязаний.

Оценку должностной позиции подчиненного следует проводить с учетом:

1) четкого осознания им основных целей деятельности по должности, их связи с работой всего подразделения;

2) знания и понимания своего должностного положения, обязанностей и ответственности;

3) профессиональной подготовленности сотрудника к исполнению должностных обязанностей;

4) степени его удовлетворенности организацией работы, контактами с другими работниками, уровнем авторитетности и положением в коллективе;

5) интересов к определенным направлениям деятельности, уровня самомобилизации и настойчивости в достижении поставленных целей;

6) трудностей субъективного плана, связанных с недостаточностью опыта, подготовленности, завышенных притязаний и самооценки, низких коммуникативных способностей и т.п.;

7) прогноза сотрудника на перспективы в работе; его организационно-профессиональной концепции, направленной на организацию работы в данном подразделении, и личных представлений о будущем своей службы в органах внутренних дел.

Обсудив имеющуюся информацию, руководитель и консультант должны четко определить в должностной позиции сотрудника факторы тормозящего характера, устаревшие стереотипы и навыки, неверные взгляды и представления о сущности правоохранительной деятельности и т.п. Последующий этап мето-

дики является собственно формирующим, направленным на изменение профессиональной психологии работника, развитие его организационных и профессионально-должностных представлений, соответствующих побуждений и целей, повышение уровня социальной чувствительности к нововведениям и стремления к овладению передовым опытом работы.

3. Беседа должна быть неторопливой и обстоятельной, чтобы работник чувствовал готовность руководителя и консультанта предоставить ему свои знания и служебное время для оказания квалифицированной помощи. Важно, чтобы работнику не показалось, что его якобы вызвали "на ковер", что сейчас будут упреки, критические оценки и т.п. Беседа должна исключать административный нажим, поэтому в процессе ее проведения возможно соответствующее распределение организационных ролей, например:

- подчиненный – "критик-инициатор";
- руководитель – "ведущий";
- консультант – "научный авторитет".

В чем сущность предлагаемых организационных ролей?

"Критик-инициатор" должен реально быть самым активным членом беседы, чтобы увидеть свои сильные и слабые стороны, посоветоваться, поспорить с руководителем и консультантом. Он имеет право на откровенную критику и самокритику, более того, они должны одобряться. Прежде чем ввести подчиненного в такую роль, необходимо разъяснить ему (а он должен четко осознать), что беседа полезна прежде всего для него. Большинство вопросов, которые будут обсуждаться в период контакта, подчиненный в соответствии со своей организационной ролью ставит инициативно. Поэтому необходимо снять у него опасения в том, что после откровенных разговоров, критики и самокритики не последует соответствующих выводов руководителя.

"Ведущий" – это организатор контакта, недирективно, косвенно влияющий на позицию подчиненного. Своими репликами, постановкой вопросов, идей, проблем он направляет ход его размышлений, советует, объясняет, показывает, рекомендует, знакомит с передовыми методами работы. Руководителю, как и консультанту, запрещена прямая резкая критика, так

как это может привести к "уходу" работника "в себя", к стремлению оправдаться и т.п. Подчиненный оценивает свою работу, а руководитель совместно с консультантом ненавязчиво корригируют оценки, обеспечивая в конечном счете сближение точек зрения. Критика должна выражаться преимущественно в предложениях по совершенствованию конкретных участков работы, внедрению новых методов труда. Руководитель в роли ведущего должен обеспечивать перевод разговора с одной темы на другую, побуждать сотрудника к искреннему обмену мнениями, совместному выявлению трудностей.

"Научный авторитет" в беседе представляет науку или мнение передовой практики и выступает в качестве участника контакта, который с научно-практической точки зрения обосновывает советы руководителя. К нему обращаются руководитель или сотрудник при разногласиях, противоречиях или для уточнения истинной точки зрения. В этом случае консультант выступает в роли арбитра.

В процессе контакта с сотрудником руководителю и консультанту не рекомендуется отвлекаться на решение других служебных вопросов, например разговаривать по телефону, выходить из помещения и т.д.

Итогом контакта должна быть выработка согласованной должностной позиции сотрудника, направленной на совершенствование самоорганизации в работе и повышение эффективности взаимодействия с другими работниками органа внутренних дел. Кроме того, существенным моментом является формирование основных ориентиров перестройки работы подчиненного, побуждение и мобилизация его на использование дополнительных личных резервов и перспективных методов работы.

Беседу целесообразно проводить не в кабинете начальника, а либо на рабочем месте сотрудника, либо на "нейтральной" территории.

Примерный перечень вопросов, которые следует затронуть в беседе: оценка подчиненным своей работы; личные интересы и стремления в работе; ситуации в работе, требующие повышенного психологического напряжения; трудности в работе; уровень знания должностных обязанностей и степень профессиональной подготовленности; организация рабочего ме-

ота, особенности планирования и распределения рабочего времени; умение работать с документами; материально-техническое обеспечение организации работы; загруженность поручениями руководства; частота участия в совещаниях и заседаниях; взаимоотношения с руководителями и другими сотрудниками; конфликты, их причины; уровень личной ответственности за результаты труда, позиция в коллективе.

Рекомендуется ориентировать подчиненного в новой специальной и управленческой литературе, указать на учебные пособия, методические рекомендации, которые могут быть ему полезны для совершенствования организации своего труда. Безусловно, необходимо обеспечить четкое знание сотрудником законов, подзаконных нормативных актов, ведомственных документов, особенно вышедших в последнее время, устранить неверное или двусмысленное толкование тех или иных нормативных актов. Целесообразно указать на передовые методы работы, используемые другими сотрудниками, а также рекомендуемые к внедрению МВД СССР, МВД союзных республик, МВД, УВД крайоблисполкомов.

4. При подведении итогов контакта с сотрудником важно выяснить, что удалось и что не удалось изменить в его должностной позиции, как планировать дальнейшую организационную и политико-воспитательную работу с ним. Для руководителя важно на этом этапе получить предложения от консультанта, человека со свежим взглядом на положение дел в подразделении, который может дать квалифицированный совет в разработке конкретных мероприятий по управленческому влиянию на подчиненного.

ЛИТЕРАТУРА

Д о б р о в и ч А.Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения: Книга для учителей и родителей. - М., 1987.

З у й к о в Г.Г., Ч е р н е н к о Г.И., Я с ь - к о в Е.Ф. Научная организация труда в органах внутренних дел. - М., 1981.

М е л и б р у д а Е. Я – ты – мы: Психологические возможности улучшения общения/Пер. с польск; Вступ. ст. и общ. ред. А.А. Бодалева и А.Б. Добровича. – М., 1986.

М и ц и ч П. Как проводить деловые беседы/Сокр. пер. с серб.-хорв.; Общ. ред., предисл. и послесл. В.М. Шепеля. – 2-е изд. – М., 1987.

С е м е н т о в с к а я В.К. Человек в деловой сфере. – Л., 1985.

Ф е д о т о в В.В. Рациональная организация умственного труда. – М., 1987.

П А М Я Т К А
СОТРУДНИКУ ОРГАНА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ
ПО САМОАНАЛИЗУ ДОЛЖНОСТНОЙ ПОЗИЦИИ
И ЭФФЕКТИВНОСТИ СЛУЖЕБНЫХ КОНТАКТОВ
С КОЛЛЕГАМИ ПО СОВМЕСТНОЙ РАБОТЕ

Деятельность органа внутренних дел эффективна, если на каждом рабочем месте используются все ресурсы и резервы, особенно психологические, для достижения максимальных оперативно-служебных результатов. Даже благоприятные экономические и организационно-правовые предпосылки не будут использованы, если находящиеся на конкретных должностях сотрудники не будут иметь необходимой подготовленности и способностей для выполнения возложенных на них обязанностей, если они будут относиться к ним формально, работать без желания, не проявлять творчества и инициативы.

Социально-психологические зависимости эффективности труда на каждой должности таковы: во-первых, психологически правильное определение места данной должности в системе совместной деятельности и взаимоотношений; во-вторых, стимуляция и мотивация добросовестного, творческого и инициативного труда; в-третьих, социально-психологические условия труда; в-четвертых, научно-психологические аспекты организации труда, в том числе психофизиологические факторы рабочего места, режима труда и отдыха; в-пятых, психологические условия эффективности овладения должностью.

Важнейшим элементом регуляции должностного поведения является сформированная должностная позиция работника или руководителя, которая требует внимательного самоанализа, самооценки и самоконтроля. Должностная позиция представляет собой личностные представления и убеждения работника по поводу реализации обязанностей, прав и ответственности, а также взаимодействия с другими сотрудниками.

Должностная позиция формируется на основе психологических механизмов, которые обеспечивают регуляцию деятельности. В качестве элементов такой регуляции выступают: I) познавательные механизмы, обеспечивающие восприятие, понимание и усвоение работником своих обязанностей, прав и ответственности; 2) ценностно-мотивационные аспекты, ведущие к формированию личностного смысла деятельности, целей и побуждений, включенности в работу, заинтересованности в ней; 3) профессионально-деловые качества, характеризующие уровень служебного мастерства и уровень подготовленности к исполнению обязанностей по должности, создающие реальное основание для эффективной деятельности; 4) творческие механизмы регуляции определяют стремление работника к самоорганизации, самоуправлению, проявлению инициативы и внедрению нового в работу, прогнозированию перспективы работы на должности.

Должностная позиция в значительной мере определяет эффективность организационных контактов работников органа внутренних дел. Кроме этого, на взаимодействие работников влияют организационная структура управления, система нормативно-правового регулирования совместного труда и другие факторы. Самоанализ имеет цель - определение "больных", тревожащих мест таких взаимосвязей, их трудностей и противоречий, причин конфликтов и степени влияния взаимоотношений на результаты достижения поставленных оперативно-служебных задач.

I. Самооценка элементов должностной позиции

№ п/п	Оцениваемые параметры	Степень их выраженности в работе			
		очень	в. значит. степени	в незначит. степени	не выражено совсем
I	2	3	4	5	6
I	Ориентация на конечные показатели в работе				
2	Высокий уровень исполнительской дисциплины				

I	2	3	4	5	6
3	Стремление к самостоятельности, творчеству и инициативе в выполнении обязанностей				
4	Точное следование в работе нормативным предписаниям, инструкциям и наставлениям				
5	Хорошее знание своих должностных обязанностей				
6	Личная организованность				
7	Учет в работе мнения товарищей, их советов и оценок				
8	Умение отстоять перед руководителем свою точку зрения				
9	Чувство долга, высокая ответственность				
I0	Точное следование закону				
II	Знание своих прав и полномочий				
I2	Интерес к службе				
I3	Профессиональная подготовленность к выполнению должностных обязанностей				
I4	Удовлетворенность своими служебными обязанностями и их исполнением				
I5	Высокий уровень самоорганизованности в труде				
I6	Опора на передовые формы и приемы работы, на научные данные				
I7	Стремление к четкому планированию труда и экономному распределению рабочего времени				
I8	Ориентация на нововведения в работе				
I9	Видение перспектив в работе				
20	Знание круга конкретных работников, с которыми необходимо взаимодействовать				
2I	Знание нормативных актов, необходимых для работы по должности				

При суммарной оценке следует иметь в виду, что параметры 5, II, 20, 2I свидетельствуют о степени знания функциональных обязанностей и нормативных актов; I, 7, 9, I2, I4, I7 – о целях, интересах и мотивах деятельности; 2, 4, 6, 8, I0, I3, I5 – о степени профессиональной подготовленности к работе по должности; 3, I6, I8, I9 – о творческих аспектах работы и инициативе в профессиональной деятельности.

Вы видите перед собой I0 возможных оценок (высшая оценка +5, низшая оценка –5). Как высоко или как низко на этой шкале Вы расположите конкретные направления организации своей работы? Отметьте для себя с целью самоанализа знаком "X" положения, соответствующие Вашему мнению, а затем соедините знаки линией и Вы получите наглядное представление о высокой или низкой степени сформированности тех или иных элементов своей деятельности.

+5
+4
+3
+2
+I
–I
–2
–3
–4
–5

Подготовленность к работе по должности	Знание обязанностей, полномочий и ответственности	Организация личного труда и рабочего места	Интерес к службе	Удовлетворенность работой	Возможность проявления инициативы и самостоятельности

На основе проведенного самоанализа определите себе перспективы в организации работы и совершенствовании личной профессиональной подготовленности в течение определенного промежутка времени. Сформулируйте 2–3 конкретных предложения, над которыми Вам следует работать особо настойчиво в течение:

- ближайшего месяца . . . .
. . . .
- квартала . . . .
. . . .
- полугодия . . . .
. . . .
- года . . . .
. . . .
- более отдаленной перспективы . . . .
. . . .

2. Самооценка положения в коллективе и эффективности служебных контактов.

№ п/п	Оцениваемые параметры	Степень их выраженности в работе			
		очень	в значит. степени	в незначит. степени	не выражено совсем
I	2	3	4	5	6
I	Знание нормативных актов, регулирующих взаимодействие и служебные отношения				
2	Умение планировать и согласовывать порядок совместной работы				
3	Информирование других работников				
4	Удовлетворенность служебными отношениями с непосредственным руководством				
5	Умение правильно строить служебные отношения				
6	Совместная работа над решением поставленных задач				
7	Удовлетворенность отношениями с товарищами по работе				
8	Представление о целях и содержании деятельности лиц, с которыми необходимо взаимодействовать				

I	2	3	4	5	6
9	Умение эффективно решать противоречия и конфликты				
I0	Содействие другому работнику в выполнении им своих функций				
II	Удовлетворенность положением и неофициальным статусом в коллективе				
I2	Знание своих обязанностей по воздействию на других работников				
I3	Владение приемами и способами совместной работы				
I4	Ориентирование другого работника в оперативной обстановке				
I5	Умение оказывать воздействие на взаимодействующих работников				
I6	Умение точно оценить вклад другого работника в совместную работу				
I7	Удовлетворенность морально-психологической атмосферой в коллективе				

При суммарной оценке следует иметь в виду, что положения I, 8, I2 свидетельствуют о знании основных обязанностей и порядка взаимодействия; 2, 5, 9, I3, I5, I6 – о подготовленности к служебному взаимодействию с коллегами; 3, 6, I0, I4 – об основных целях и задачах взаимодействия; 4, 7, II, I7 – удовлетворенности взаимоотношениями и положением в коллективе.

Оцените эффективность влияния взаимоотношений с другими работниками органа внутренних дел на Вашу службу и успешность решения оперативно-служебных задач. Отметьте знаком (+) в графах 2, 3, 4, 5, 6 позицию, соответствующую Вашему мнению.

Должность	Влияние				
	очень	эффективно	трудно сказать	не очень эффективно	совсем не эффективно
I	2	3	4	5	6
Начальник органа внутренних дел					
Заместитель начальника органа внутренних дел, курирующий подразделение, в котором Вы служите					
Ваш непосредственный начальник подразделения (службы)					
Работники подразделения, в котором Вы служите					
Представители других служб и подразделений органа внутренних дел					

Если Вы обнаружили, что служебные отношения складываются неудачно, эффективность их влияния на результаты работы низка, то попробуйте выявить причины, которые отрицательно влияют на взаимодействие с конкретными сотрудниками. Для этого проранжируйте предлагаемые ниже характеристики служебных отношений, т.е. расставьте их по степени отрицательного воздействия (на I-ое место поставьте причину, которая более всего отягощает взаимоотношения, на 2-ое - менее и т.д.).

№ п/п	Оцениваемые параметры	Ранг
I	2	3
I	Неопределенность функциональных обязанностей, отсутствие в них указаний на необходимость служебного взаимодействия	
2	Функциональная обособленность службы или отдельного работника	

1	2	3
3	Недостаточная профессиональная подготовленность к совместной работе	
4	Опора в работе только на личный опыт	
5	Отсутствие традиций совместной работы	
6	Перегруженность поручениями	
7	Нежелание оказывать помощь другому	
8	Различные интересы у взаимодействующих лиц	
9	Неверный стиль взаимодействия (грубость, неуважение, бестактность и т.п.)	
10	Отсутствие критериев оценки вклада в общую работу	
11	Превалирование личных целей над общими	

По предлагаемой схеме можно оценить отрицательные факторы, влияющие на разные виды служебных отношений: с начальником, товарищами по работе, представителями других служб и т.п.

На основе проведенного анализа определите себе перспективы в организации взаимодействия с другими работниками органов внутренних дел. Сформулируйте 2–3 конкретных предложения, над которыми Вам следует в связи с этим особо настойчиво работать в течение:

– ближайшего месяца. . . . .
. . . .

– квартала . . . .
. . . .

– полугодия . . . .
. . . .

– года . . . .
. . . .

– более отдаленной перспективы . . . .
. . . .

3. Для повышения точности самоанализа целесообразно использовать самохронометраж деятельности в течение определенного времени(обычно рекомендуется не менее одной типичной рабочей недели). Обобщение результатов самохронометража позволит сделать достаточно надежные выводы о распределении рабочего времени, планировании работы, загруженности несвойственными поручениями, эффективности служебных контактов и о других факторах организации своей работы. Можно рекомендовать следующую структуру карты самохронометража:

№ п/п	Наименование работы	Время начала и конца работы	С кем контактировал (должность, ФИО)	Успешность выполнения работы (выполн., частично выполн., не выполн.)
I	2	3	4	5

Кроме самохронометража, необходимо использовать анализ результатов работы на должности, их влияния на состояние оперативной обстановки на участке, объекте, в микрорайоне, а также типичных ошибок в работе, стереотипов. Можно обратиться к должностным инструкциям (функциональным обязанностям) и проверить, все ли функции реализуются, каким обязанностям уделяется меньше внимания, и т.п. Причем анализ следует проводить периодически, вскрывая факторы, тормозящие работу.

ЛИТЕРАТУРА

Дейнеко О.А. Рационализация труда руководителя. - М., 1983.

Зуйков Г.Г., Черненко Г.И., Яськов Е.Ф. Научная организация труда в органах внутренних дел: Учебное пособие. - М., 1981.

Ломов Б.Ф., Журавлев А.Л. Психология и управление. - М., 1978.

Словарь прикладной социологии/Сост. К.В. Шульга. - Мн., 1984.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЮ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ГРУППОВОЙ ПОЗИЦИИ И ПРЕОДОЛЕНИЮ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ЭГОЦЕНТРИЗМА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБ И ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОРГАНА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

1. Орган внутренних дел структурно представляет группы должностей, связанных отношениями разделения труда. При формировании групповой позиции необходимо обращать внимание на следующие ее элементы: а) восприятие и знание норм и инструкций, определяющих функции, задачи и место служебного коллектива в системе органа внутренних дел; б) цели, мотивы и ценности функционального коллектива; в) профессиональную подготовленность группы работников; г) групповое творчество, самоорганизацию и самоуправление.

Формирование групповой служебной позиции зависит от направленности как свойства, аккумулирующего в себе групповые потребности, мотивы, цели и ценностные ориентации. Направленность группы можно подразделить на коллективистскую и узкофункциональную. Коллективистская направленность в отличие от узкофункциональной предполагает ориентацию функциональной группы на решение общих задач, стоящих перед органом внутренних дел, в тесной связи с частными задачами конкретной службы.

Узкофункциональная направленность службы может привести к функциональному эгоцентризму, который затрудняет межгрупповые отношения и выражается в тенденции группы замкнуться на своих задачах и не проявлять достаточного интереса к совместной работе с другими службами, подразделениями.

К основным причинам появления и развития функционального эгоцентризма следует отнести: неверные психологические установки непосредственных начальников служб по отношению к другим службам и подразделениям; предвзятое отноше-

ние руководства органа внутренних дел к отдельным службам; нарушение профессиональной адаптации молодого сотрудника; отсутствие или нечеткость критериев оценки эффективности деятельности различных служб; недостатки в организации материального и морального стимулирования; неравномерную нагрузку на сотрудников различных служб; предвзятое отношение сотрудников друг к другу в связи с отсутствием взаимной информации о специфике и объеме работы; непродуманную организацию проведения социалистического соревнования и подведения его итогов; проявление карьеризма; стремление получить личные выгоды со стороны отдельных сотрудников.

Практическими мерами по профилактике и преодолению функционального эгоцентризма могут служить:

- постоянное изучение и диагностика социально-психологических явлений в коллективах и группах сотрудников со стороны начальника органа внутренних дел, его заместителей и руководителей служб;

- правильная расстановка кадров с учетом их психологической совместимости и склонности к той или иной деятельности;

- взаимное информирование о деятельности служб, обсуждение результатов работы в присутствии всех членов коллектива;

- развитие сотрудничества работников различных служб на основе активизации их совместной деятельности;

- создание правильного коллективного мнения о деятельности различных служб органа внутренних дел;

- развитие института наставничества и создание системы адаптации молодых сотрудников;

- повышение профессионального мастерства сотрудников различных служб, подразделений;

- формирование у сотрудников чувства коллективизма, коммунистического отношения к труду и дисциплинированности;

- обучение сотрудников профессиональной этике.

2. Система управления органом внутренних дел предусматривает развитие самоорганизации первичных коллективов, более полное использование инициативы и активности работни-

ков, привлечение их к решению управленческих задач и делегирование коллективу органа внутренних дел ряда функций по управлению в соответствии с Законом СССР о трудовых коллективах и повышении их роли в управлении предприятиями, учреждениями и организациями.

Развитие коллектива ведет ко все более полному проявлению характеристик субъекта управления, самоорганизующей и самоуправляющей возможности, заложенной в нем. Коллектив сотрудников органа внутренних дел (служб, подразделений), выступая в виде самоуправляемой системы, обеспечивает более полное и эффективное управление совместной деятельностью, саморазвитие внутриколлективных социально-психологических явлений, формирование высоких идейных качеств и профессионального мастерства. Указанные тенденции обнаруживаются в многочисленных исследованиях и в процессе наблюдения за жизнедеятельностью коллектива.

Действия коллектива как субъекта управления предполагают высокий уровень психологического единства работников, принятие ими целей и задач, ценностей и норм, свойственных данному коллективу. Психологическое единство способствует усилению чувства принадлежности к своему коллективу, согласованному поведению сотрудников, коллективизму и взаимопониманию. При таких психологических условиях коллектив превращается в реальную силу управления и самоуправления, опору руководителя при решении самых сложных вопросов.

К основным задачам управления, решаемым при непосредственном участии коллектива, относятся:

- социальное планирование (включающее как элемент социально-психологическое планирование), направленное на развитие в коллективе высоких идейно-политических качеств, дисциплинированности, организованности, профессиональной подготовленности, сплоченности, благоприятного морально-психологического климата. В планах работы целесообразно отражать вопросы перспективы коллектива, улучшения условий труда, жилищных и культурно-бытовых условий работников, коммунистического воспитания и развития общественной активности. Коллектив должен принимать непосредственное участие в обсуждении и утверждении данных позиций плана, а также его последующей реализации;

- совершенствование организации управления (подбор и расстановка кадров, их адаптация к деятельности, совершенствование распределения обязанностей, прав и ответственности, обеспечение добросовестного выполнения обязанностей, совершенствование взаимодействия, взаимопомощи и информационного обмена и т.п.);

- совершенствование процессов текущего управления (участие в выработке управленческих решений, контроле за их выполнением, мобилизации исполнителей и т.п.);

- воспитание работников через систему общественных организаций;

- обучение личного состава и повышение его профессионального мастерства;

- сплочение коллектива органа внутренних дел, развитие инициативы каждого работника, коллективное стимулирование активности при решении управленческих и служебных задач.

Деятельность коллектива органа внутренних дел как субъекта управления проходит в специфических формах, действенность которых обусловлена определенными психологическими условиями. К основным из них относятся: социалистическое соревнование, наставничество, совещания и собрания, обмен передовым опытом, научно-практические конференции, общественный, коллективный контроль.

Социализм рождает новое отношение к труду, одним из ярких проявлений которого является социалистическое соревнование. Социалистическое соревнование строится на высокой сознательности и инициативе работников, играет значительную роль не только в повышении эффективности управления органом внутренних дел, но и в совершенствовании организации коллектива. Социалистическое соревнование можно рассматривать как одну из важнейших предпосылок актуализации возможностей самоорганизации коллектива.

Социалистическое соревнование в системе самоорганизации коллектива выполняет ряд функций: регулирующую, побуждающую, обмена передовым опытом работы. Регулирующая функция позволяет повысить степень организованности и дисциплинированности членов коллектива, эффективность совместно-

го труда и его согласованности. Побуждающая функция социалистического соревнования реализуется путем активизации профессиональной мотивации сотрудников, объективной оценки их усилий в труде, степени выполнения социалистических обязательств и соответствующего стимулирования за достигнутые успехи. Функция обмена передовым опытом работы отражает социалистическую сущность соревнования, показывает основные пути и методы передачи передового опыта, эффективность его применения.

Действенность социалистического соревнования зависит от понимания путей реализации ленинских принципов, прежде всего гласности, при взятии обязательств, в ходе соревнования и при подведении итогов. Гласность позволяет создать у соревнующихся представление о ходе соревнования и его результатах. Сравнивая себя с другой стороной, группа (или отдельный работник) стремится достичь более высоких результатов, возникает состязательность. Соревнование эффективно, если обеспечивается сравнимость результатов, повторение передового опыта и взаимопомощь. Обязательства (как индивидуальные, так и групповые) должны быть обоснованными, отражать реальные возможности соревнующихся, но вместе с тем повышенными и стимулирующими напряжение усилий. Из внешнего стимула они должны превратиться в один из важнейших мотивов деятельности коллектива и каждого сотрудника. При этом необходимо предупреждение и преодоление формализма.

Наставничество – распространенная форма включения опытных сотрудников в выполнение важной управленческой задачи – обеспечения адаптации молодых сотрудников. К наставничеству следует привлекать опытных сотрудников, имеющих склонность и интерес к работе с молодежью.

Руководителю следует помнить, что эффективность наставничества зависит от:

- обоснованного формирования психолого-педагогических требований к личности наставника, его профессиональной квалификации, педагогических способностей, политических и нравственных качеств, т.е. определения основных параметров "модели" наставника;

- участие коллектива в подборе наставников к конкретным молодым сотрудникам;

- создания системы повышения психолого-педагогической квалификации наставников, их обучения формам и методам индивидуально-воспитательной работы;

- тщательной разработки организационных документов, определяющих основные обязанности, права и ответственность наставников и процесс организации их работы (положение о наставничестве, карточки и дневники наставников, схемы планов и т.п.);

- организации общественного органа, призванного координировать работу наставников, контролировать и обеспечивать обмен опытом (в качестве такого органа часто выступают советы наставников);

- морального и материального стимулирования работы наставников, повышения их роли и авторитета в коллективе органа внутренних дел;

- заботливого отношения к этой работе общественных организаций, их внимания к этому важному делу и помощи наставникам.

Формами участия личного состава в управлении являются собрания и совещания (как служебные, так и по линии общественных организаций). На совещаниях и собраниях вырабатываются коллективные решения, осуществляется коллективное воздействие на отдельных сотрудников, реализуются критика и самокритика. В связи с этим указанные формы коллективной работы отличаются большой управленческой и воспитательной действенностью. Следует также отметить, что в ходе собраний и совещаний происходит коррекция общественного мнения, возникают коллективные традиции, усиливается степень сплоченности и взаимопонимания работников.

Руководитель должен принимать участие в выборе повестки собрания (совещания), в подготовке к нему и создании благоприятной деловой атмосферы при его проведении. Повестка дня хороша, если она актуальна, имеет управленческое и воспитательное значение, рассматриваемые вопросы не дублируются в процессе проведения других мероприятий. Большое значение следует придавать подготовительной работе: выбору

докладчика, подготовке проекта решения, технической обеспеченности совещания и др. Очень важно также определить круг участников собрания (совещания), своевременность и необходимость его проведения, обеспечить контроль за принятыми решениями. Общение в процессе проведения совещаний, семинаров и собраний требует определенной организации (установления регламента, определения формы ответов на вопросы и формы их предъявления выступающему, обсуждения спорных вопросов и т.п.).

Обмен передовым опытом работы в органах внутренних дел может осуществляться не только в рамках различных форм коллективной, совместной работы (соревнование, наставничество и др.), но и во время специально проводимых мероприятий: слетов передовиков по линиям служб, тематических семинаров и т.п. Особый интерес представляют слеты передовиков, на которых обсуждаются новые прогрессивные методы работы, возможности их внедрения в деятельность других сотрудников. Такие слеты способствуют распространению передового опыта и несут значительный воспитательный эффект.

Научно-практические конференции проводятся обычно по совместной инициативе коллективов органов внутренних дел и научных подразделений. В ходе конференций происходит активный обмен мнениями по эффективности научно-практических рекомендаций, направленных на улучшение деятельности сотрудников, вносятся предложения по совершенствованию ее правовой и организационной основы.

Большое значение в управлении имеет общественный, коллективный контроль как за деятельностью руководства и управленческого аппарата (например, в рамках народного контроля), так и за выполнением коллективных решений и постановлений. Особую роль играет партийный контроль за деятельностью руководства органа внутренних дел.

Самоорганизация коллектива основывается на работе общественных организаций, авангардная роль в ней принадлежит партийной организации. Вопросы развития и укрепления служебных коллективов являются предметом пристального внимания партийных организаций. В систему общественных органи-

заций органа внутренних дел, включающихся в управление, входят комсомольские, профсоюзные организации, органы народного контроля, товарищеские суды рядового и начальствующего состава, научно-технические и методические советы, советы ветеранов, женсоветы, комиссии и т.п. Общественные организации обеспечивают организованное включение личного состава органов внутренних дел в управление, развивают инициативу сотрудников и их заинтересованность в делах коллектива. Через общественные организации идут основные воспитывающие воздействия на личность сотрудника.

Партийные и общественные организации осуществляют руководство социалистическим соревнованием, наставничеством, обменом передовым опытом и другими формами самоорганизации коллектива. Следует заметить, что каждая организация применяет специфические формы воздействия в зависимости от своего статуса, особенностей членства в них (так, профессиональные союзы реализуют свои функции в отношении служащих и рабочих, не являющихся начальствующим составом), стоящих целей и задач.

Вместе с тем все общественные организации объединяет ориентация на коммунистическое воспитание личного состава, повышение сплоченности коллектива, что достигается путем их непосредственного влияния на социально-психологические явления в коллективе. Прежде всего это относится к формированию идейно-политических качеств коллектива, его профессиональной, служебной позиции и коллективного мнения. Важно, чтобы в коллективном мнении фиксировались суждения, позволяющие правильно оценивать результаты оперативно-служебной деятельности и найти направления их улучшения. Большое значение имеет работа партийных и общественных организаций по формированию положительных традиций в коллективе (служебных, бытовых и т.п.) и преодолению предрассудков и отрицательных традиций.

3. Формирование руководителем групповой позиции предполагает опору на взаимную требовательность и ответственность членов профессионального коллектива. Отношения взаимной ответственности зависят от должностных обязанностей работников, а также от сложившихся установок и стереотипов

взаимодействия. Одним из признаков проявления и необходимым условием процесса формирования отношений взаимной зависимости и ответственности является развитие взаимной требовательности сотрудников на основе взаимного контроля и оценки эффективности выполнения функциональных обязанностей. Если ответственность является содержательной стороной сознания личности работника органов внутренних дел, то требовательность выступает в качестве воздействующего фактора. Воздействие в виде требований члена коллектива может быть направлено как на обеспечение его положения в службе, подразделении, так и на достижение групповых целей. Следовательно, требовательность имеет как личностное, так и групповое значение.

Исходя из изложенных предварительных замечаний предлагается методический прием формирования руководителем позиции коллектива (подразделения, службы) на основе взаимного оценивания и непосредственного предъявления требовательности к личности и деятельности конкретных сотрудников. Он проводится в два этапа.

На первом этапе целесообразно провести взаимное оценивание различных аспектов деятельности и личности друг друга сотрудниками подразделения (службы) органа внутренних дел. Оценивание проводится анонимно с помощью специально подготовленного бланка, в который впечатаны фамилии всех сотрудников подразделения (службы), в том числе руководителя. Каждому ставится задача - оценить степень выраженности предлагаемых параметров у работника своего профессионального коллектива по 4-балльной системе ("5" - отлично, "4" - хорошо, "3" - удовлетворительно, "2" - неудовлетворительно)

№ п/п	Звание, ФИО работника подразделения (службы) органа внутренних дел	Оцениваемые параметры					
		уровень проф. подготот. к работе по должности	знание обяз., прав, ответственности	уровень организации личного труда и рабочего места	уровень культуры в работе с населением	эффективность контакт. с коллегами по работе	степень инициативности и самостоятельности в работе
I	2	3	4	5	6	7	8
.	.						
.	.						
.	.						
.	.						
.	.						

Затем с целью уточнения основания оценки работников предлагается выбрать 2-3 суждения из числа предлагаемых, которые более всего служили ориентирами при оценивании других членов коллектива:

- процесс деятельности;
- результаты работы;
- отклонения от установленных правил работы, проступки;
- помощь другому, ориентация на общие цели;
- ориентация на себя, эгоцентризм;
- личностные качества оцениваемого;
- другие основания (назовите).

Далее необходимо выдвинуть и обсудить кандидатуры двух человек, которые будут проводить обработку полученных материалов и сообщать о сводных данных на общем собрании коллектива. Утверждение выдвинутых кандидатур проводится открытым голосованием.

На втором этапе организуется собрание коллектива, на котором обсуждаются результаты оценивания и вырабатывается согласованная групповая позиция по рассматриваемым вопросам деятельности конкретных работников и подразделения в

целом. Прежде всего предоставляется слово лицам, обрабатывавшим материалы, которые объективно, беспристрастно, на основе полученных оценок сообщают сводные данные по каждому работнику. В дальнейшем дается возможность высказаться каждому члену коллектива по поводу оценок, полученных им и другими сотрудниками, руководителями. Председательствующему (по возможности, им следует назначать не руководителя и не члена выборного актива, а рядового работника, пользующегося авторитетом у членов коллектива) целесообразно акцентировать внимание присутствующих на позициях тех сотрудников, при оценках которых наблюдается большой "разброс" оценок от отличных до плохих или преобладание низких оценок.

На собрании следует поощрять критичные и самокритичные выступления, а также содержащие конструктивные предложения по исправлению положения в работе подразделения и каждого сотрудника. Рекомендуется ориентировать подчиненных на высказывание деловых, конструктивных оценок, пожеланий по внедрению новых прогрессивных форм работы и научных данных.

Кроме того, с целью формирования согласованных позиций по поводу оснований оценок следует провести их обсуждение с опорой на собранные материалы, ориентируя работников в первую очередь на оценку достигаемых результатов в работе, эффективность взаимодействия с другими сотрудниками и организацию личного труда.

В итоге обсуждения на собрании целесообразно сформулировать 2-3 согласованных, кардинальных и перспективных предложения, над которыми необходимо работать коллективу в течение:

- ближайшего месяца . . . .
- квартала . . . .
- полугодия . . . .
- года . . . .
- более отдаленной перспективы . . . .

4. С целью формирования взаимной ответственности и зависимости целесообразно продумать введение солидарных критериев оценки труда сотрудников, особенно работающих

на одном обслуживаемом участке, объекте и т.п. Такие критерии должны быть сориентированы на взаимное информирование, взаимные консультации, взаимную поддержку и помощь, оценивающие вклад каждого в достижение задач по охране правопорядка и борьбе с преступностью на закрепленном участке. Подобные критерии должны формировать интерес у сотрудников к совместной деятельности, передаче информации, полезной для другого работника, которая стала известна при выполнении своих основных функций по должности. Вероятно, в связи с этим в должностных инструкциях целесообразно делать соответствующие указания и положения, предусматривающие взаимную зависимость в процессе совместной деятельности, а также при оценке достигаемых результатов труда.

ЛИТЕРАТУРА

Материалы Пленума ЦК КПСС, 25-26 июня 1987 г. - М., 1987.

Закон Союза Советских Социалистических Республик о трудовых коллективах и повышении их роли в управлении предприятиями, учреждениями, организациями.

Вопросы психологии коллектива сотрудников органов внутренних дел. - М., 1981.

С О Д Е Р Ж А Н И Е

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЙ

В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНАМИ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

Методические рекомендации
по курсу "Психология и педагогика управления
органами внутренних дел"

Редактор В.М. Мякишева

Подписано к печати 13.04.88

Усл. печ. л. 3,64. Уч.-изд. л. 3,0.

Тираж 200 экз. Бесплатно. Заказ 132

Типография Академии МВД СССР, Москва